图书情报工作
第 64 卷 第 19 期 2020 年 10 月

中外图书馆联盟经费管理模式比较研究*

■ 李朝阳[1,2] 冯琳[3] 高波[4]
[1] 岭南师范学院图书馆 湛江 524048 [2] 广东沿海经济带发展研究中心 湛江 524048
[3] 珠海市第一中等职业学校 珠海 519000 [4] 华南师范大学经济与管理学院 广州 510006

摘 要：[目的/意义]比较中外图书馆联盟的经费管理模式，可以反映出我国图书馆联盟经费管理模式的优势和不足。[方法/过程]从经费的战略管理、管理机构、报告制度、使用规范化、优先发展项、管理人员等方面对中外图书馆联盟进行比较分析。战略管理从战略目标及策略角度论述；管理机构从管理委员会、财务委员会、审计委员会等方面论述；报告制度从年度报告、审计报告、预算报告等方面论述；经费使用规范化从依据和流程方面论述；拓展经费策略从优先发展项论述；国外经费管理人员制度从财务员、审计员和协调员等方面论述。[结果/结论]通过比较总结中外图书馆联盟经费管理各方面的异同，从中获得启示。

关键词：资源共享 图书馆联盟 经费管理 管理模式 调查研究
分类号：G259
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2020.19.001

1 引言

图书馆联盟(library consortia)是图书馆之间为了实现资源共建共享、互惠互利等目的而建立起来，依据共同认可的协议或章程进行运营的组织联合体。目前，我国图书馆联盟在组织形式上大多属于松散型管理体制，工作人员来自各成员馆，且多为兼职形式，组织管理缺乏规范的制度和强制性，实际运作效率低，资源共建、共享的目标难以真正实现[1]。我国图书馆联盟的组织管理模式并未成熟，组织管理缺乏规范的规章制度和固定的管理团队，联盟目标的实现和长远的发展受到一定的阻碍。相比之下，国外图书馆联盟发展较早，组织管理较成熟，已形成一定规模的固定模式[2]。经费是一个组织赖以生存的基础，对图书馆联盟经费进行科学管理，是其战略目标、政策、项目等得以实现的重要保障，是提高其管理规范性、可持续性和透明性的重要举措，研究意义重大。

国内对图书馆联盟经费管理的研究尚属起步。笔者所属研究团队前期对相关方面进行了多方面探讨和研究，分别就美国、英国、德国、法国、加拿大、澳大利亚、新西兰、南非、巴西、北欧、西欧、日本、印度等国家或地区的信息资源共享现状展开调查，发现各国经费主要来源于政府部门拨款、会费、服务费、基金捐助等，提出了一些拓展经费来源和经费使用优化的对策。李朝阳、高波研究了英国图书馆联盟经费来源和经费管理机构[3]；李朝阳提出了信息资源共享成本控制的计算方法及对经费进行预算、拨款、决算和监督管理的规范[4]。冯琳、高波通过分析经费来源及存在的问题，提出了完善经费来源的建议[5]。高波、黄洁晶调查了中国图书馆资源共享现状，指出我国图书馆联盟资源经费主要来源于政府拨款、自筹等，主要用于共享网络管理、数据库和外文期刊购买，要拓展经费来源渠道[6]。白冰、高波调查了国外图书馆资源共享的现状，指出经费主要来源于政府拨款、基金会、会费或年费、高校支持等，并给出拓展经费来源对策[7]。此外，黄筱瑾、刘金玲从经费收支分析入手，提出经费运行优化方案[8]。何琳调查指出经费来源单一化现状及拓展经费来源的可持续发展策略[9]。游丽华分析了图书馆联盟经费问题，并从建立合理经费支撑体系和建立利益平衡机制方面提出对策[10]。袁静针对图书馆联盟中存在的利益不平衡问题，构建了一套利益平衡机制[11]。纵观对国内和国外有关图书馆联盟经费的研究，主要从经费

* 本文系国家社会科学基金重点项目“中外图书馆联盟管理模式比较研究”(项目编号:14ATQ001)研究成果之一。
作者简介：李朝阳(ORCID:0000-0001-9868-4794)，馆员，硕士，E-mail:yangzi707@163.com；冯琳(ORCID:0000-0002-7524-0223)，馆员，硕士；高波(ORCID:0000-0003-1575-0878)，教授，博士。
收稿日期:2020-03-26 修回日期:2020-05-31 本文起止页码:3-14 本文责任编辑:徐健

来源、使用、优化和利益平衡策略角度有所论述,但是还没有从经费的战略管理、管理机构、使用报告制度、使用规范化、拓展引导性举措、管理人员等方面开展更为系统深入的研究,因此笔者所属研究团队采用网站调查、文献调查、归纳和分析的方法,抽取美、英、法、澳、加、意等多国和国内图书馆联盟进行调查和比较研究,以期为我国图书馆联盟经费科学化管理提供借鉴,文章部分样本见表1 国内图书馆联盟典型样本和表2 国外图书馆联盟典型样本。

表1 国内图书馆联盟典型样本

国内典型图书馆联盟	
中国高等教育文献保障系统	上海教育网络图书馆
中国高校人文社会科学文献中心	高校图书馆数字资源采购联盟
苏州市公共图书馆总分馆	上海市文献资源共建共享协作网
中国高等学校数字图书馆联盟	湖北省高等学校数字图书馆
国家科技图书文献中心	武汉城市圈图书馆联盟
大学数字图书馆国际合作计划	厦门市公共图书馆服务联合体
贵州科技资源共享服务平台	广西科技文献共享与服务平台
北京地区高校图书馆文献资源保障体系	昌北高校图书馆联盟

表2 国外图书馆联盟典型样本

国外典型图书馆联盟	
Adventist Library Information Cooperative	Florida Center for Library Automation
American International Consortium of Academic Libraries	Illinois Heartland Library System
American Theological Library Association	Joint Information Systems Committee
Amigos Library Services	M25 Consortium of Academic Libraries
Association of Research Libraries	Manitoba Library Consortium Inc
Association of Southeastern Research Libraries	Minitex
Big Ten Academic Alliance	MOBIUS Consortium
British Columbia Electronic Library Network	New England Law Library Consortium
Canadian Research Knowledge Network	Ohio Public Library Information Network
Cape Library Consortium	Ontario Council of University Libraries
CNY(ConnectNY) Inc.	Pennsylvania Academic Library Consortium, Inc
Colorado Library Consortium	Private Academic Library Network of Indiana
Community College Library Consortium (California)	Rochester Regional Library Council
Consortium of Academic and Research Libraries in Illinois	Southern Ontario Library Service
Cooperative Action by Victorian Academic Libraries	Statewide California Electronic Library Consortium
Council of Australian University Librarians	TexShare
Council of Prairie and Pacific University Libraries	The Alberta Library
Electronic Information for Libraries	The Society of College, National and University Libraries

2 中外图书馆联盟经费管理模式现状调查

2.1 中外图书馆联盟经费的战略管理

2.1.1 国外图书馆联盟经费管理的战略目标和内容

经费战略目标由联盟对资源和服务的需求决定,从国外图书馆联盟代表性经费战略(见表3)可以分析得出如下战略目标:

(1)保障经费的来源和经费的持续性。MOBIUS联盟提出加强资金管理和财政保障能力;宾夕法尼亚学术图书馆联盟(Pennsylvania Academic Library Consortium, Inc,PALCI)认为要寻求新的资金、合作等机会,以保证联盟的生命力和活力[12];俄亥俄州图书馆与信息合作网(Ohio Public Library Information Network,OhioLINK)开发可持续供资模式并加强与政府机构联系,以确保资金增加。

(2)提高成员馆间参与度和合作度,降低采购成本,确保以更少的经费提供更多资源和服务。佛罗里达图书馆自动化中心(Florida Center for Library Automation,FCLA)提供服务和资源时比同类机构更节约和有效;美国友谊图书馆服务联盟(Amigos Library Services)在成员馆间进行成本效益协作,实现信息资源、人力资源、管理成本等方面效益的最大化,为成员馆节省资金。

(3)其他目标。确保预算执行和战略优先计划,如印第安纳州私立学术图书馆网络(Private Academic Library Network of Indiana,PALNI)的战略目标提出提高预算准确性和对优先级调整;为创新和新服务提供资金资助,如伊利诺伊州大学及研究图书馆联盟(Consortium of Academic and Research Libraries in Illinois, CARLI)强调为创新和服务寻求资金支持;为提高学术水平,如美国十大学术联盟(Big Ten Academic Alliance)通过共同投资来提高本机构学术水平。

2.1.2 国内图书馆联盟经费管理的战略目标和内容

(1)保障经费来源和持续性。我国经费战略目标中强调落实经费保障。苏州市公共图书馆总分馆体系建设之初即确立所需场馆、设施设备、文献采编、日常运行、业务活动、人员及免费开放等经费,由市、区两级财政给予保障。上海市政府连同上海市文献资源共建共享协作网,加大财政投资力度以扩大前期工作规模,制定新三年协作网工作的主要任务,保障了资金的持续性。

(2)提高成员馆间合作度和参与度,降低文献采购成本,确保节约经费提供更多资源和服务。上海教育网络图书馆主要任务是联合采购、联合编目、联合开

表 3 国外代表性图书馆联盟经费战略

联盟名称	经费战略
Amigos[13]	价值观和指导原则:应对图书馆需要提供符合成本效益的服务。保持财政实力以应对财政储备、基础设施和人力资源的需求。目标和策略:最大限度地提高成员集体购买力;在财务可行性与为成员提供的成本效益服务和方案的增长之间保持平衡
CNY (ConnectNY) Inc[14]	战略任务:在成员范围内制定可变的供资结构。目标:调查类似财团的筹资结构。时间表:提供一份综合可变费用和供资结构,纳入预算建模
Big Ten Academic Alliance[15]	效益最大化战略:利用联盟力量找出机会最大限度提高效益。通过共享技术和基础设施节省成本。利用联合采购来提高效率和降低成本。制定有效分享模式并推广示范来加强成员学术、行政和活动水平
CARLI[16]	优先战略:确保对联盟进行适当、安全和稳定的供资,以评估国家预算对成员图书馆的影响,确定替代供资办法,保障联盟服务的优先次序,探索开展合作的机会
Ohio Public Library Information Network[17]	集体谈判以最优惠的价格获得适合公共图书馆需要的可靠宽带线路。使用联邦通信委员会的普及服务学校和图书馆项目,获得电信和互联网接入成本折扣

发、联合服务,真正做到共建、共知、共享。厦门市公共图书馆服务联合体,开展资源联合采购增强购买力,降低资源购置成本。国内其他从经费使用角度提出的战略性条款如表 4 所示,可见我国图书馆联盟战略重视对经费使用的监管。

表 4 国内图书馆联盟代表性战略经费条款

联盟名称	经费战略性条款
厦门市公共图书馆服务联合体[18]	中心馆承担联盟工作费用,集团采购,各成员单位根据项目合作协议承担各项工作所产生的费用
高校文献传递服务 CASHL[19]	经费补贴采取分级定额先来先用,定期结算,余额放开的指导原则
武汉城市圈图书馆联盟[20]	联盟资产共有,办公室负责财务管理,执行国家规定,定期向联席会议报告收支状况,接受联席会议和有关部门的审计、监督
贵州科技资源共享服务平台	建立先缴后补和以奖代补的双向激励机制。以考核给资源提供方工作经费和奖励,季度结算后将用户付费全部或部分返还给资源提供方
中国高等教育文献保障系统	子项目经费由承建单位支配,由管理中心直拨给或代管,其他费用直拨给指定收款方,一般不追加经费,二次验收费用由承建单位承担

2.2 中外图书馆联盟经费的管理机构

2.2.1 国外图书馆联盟经费管理机构及职责

(1)管理委员会。一般实行非盈利公司化运行模式,统一管理和运营,多称作管理委员会、董事会或执行委员会,严格按照联盟章程对经费事项行使职权。涉及经费管理主要职责有:制定和批准联盟价值战略目标和标准,并确保财务资源能实现这些目标;任命财务、审计等委员会的执行官;听取、监督和批准内部或外部的财务、审计等委员会提交的年度财务、预算和审计报告等,审查其管理性能及绩效;批准联盟建设和服务项目经费;定期接受财务或审计知识的培训。如亚德温斯特图书馆信息合作组织(Adventist Library Information Cooperative,ALICE)明确规定董事会拥有批准年度预算、批准和修改会员费及服务费标准等重要事项的权利。

(2)财务委员会。是国外图书馆联盟最重要的管理财务事项的机构,在个别联盟中它也会与审计、金融、风险或监督委员会合并为一个机构,一般由联盟的主要参与馆或参与馆所在大学的财务人员组成,设财务主管、财务经理、财务秘书、财务会计等岗位,定期召开会议,提供财务、预算或审计报告。主要职责有:按规范制作年度财务预算、业绩报告及其他财务事项;监督财务策略执行;为管委会提供投资目标和策略,监督执行,监控绩效并提供指导;针对联盟固定资产管理为管委会提供管理策略。加拿大科研知识网络(Canadian Research Knowledge Network,CRKN)[21-22]财务和审计委员会是由董事会设立的常务委员会,极具代表性,主要负责:就影响 CRKN 的所有财务事项向董事会提供建议;推荐任命审计师;审查审核范围并批准所涉及的审核费用;在提交给董事会之前接受和审查已审计财务报表,以确保表述的合理性、会计原则的适当性和披露的充分性;接收和审核审核员的书面年度报告;向董事会推荐年度预算,包括建议年度会费;确定是否需要修订预算并向执行局提出建议;就财务紧急情况向董事会提供建议;代表董事会审查所有与 CRKN 财务相关的合同、协议等并提交建议;确保 CRKN 拥有有效的流程,使财务资源与战略方向保持一致;在 CRKN 的所有财务和计划活动中提高透明度和问责制;董事会可能会委派其他职责。

(3)审计委员会。成员一般来自联盟成员推荐或引进的外部独立审计机构、审计师。定期召开会议,提供审计报告。主要职责有:提供年度审计报告、财务报表、推荐外部审计师并审核其独立性及绩效,提供相关咨询;监控内部审计的独立性和有效性;监督财务委员的财务计划执行情况;监测与监督组织的运作符合相关法规;审查联盟相关合同、协议或文书;就联盟的财务风险提供咨询或执行风险化解策略;确保有效的风险管理流程、内部控制和会计系统;推进联盟财务计划的可持续性、透明性、问责性,并确保和财务战略目标保持一致。如澳大利亚大学图书馆委员会(Council of Australian University Librarians,CAUL)[23]审计事项主要有:在向董事会提交之前,审查已审计的财务报表,

以确保财务报表真实地反映联盟财务状况、业绩以及现金流量；确保系统到位，以评估联盟内部控制系统的适当性和合规性；定期审查外聘审计员的任命、聘用条件和薪酬；与外部审计师会面讨论审查结果、会计和财务控制的充分性和有效性以及外部审计师希望提出的任何问题；确保外部审计员的独立性。

（4）咨询或筹备委员会。成员一般由联盟专家和外部特聘专家组成，涉及经费的主要职责有：参与经费使用战略规划；明确不同参与者利益和责任；为重大资金使用、单项服务经费数额、各项经费的增长幅度提供咨询；提供资金使用效率和方向的报告；为联盟奖励计划提供咨询。如加拿大不列颠哥伦比亚省电子图书馆网络（British Columbia Electronic Library Network，BCELN）筹备委员会向教育部提供核心基金使用效率的报告；咨询委员会对服务收费提供建议。

（5）数字资源支付委员会。数字资源支付委员会致力于提高数字资源共享建设和服务经费使用的规范性和效率。其主要职责有：建立付款政策及规章；协助联盟制定数字资源采购经费内部控制和付款最佳流程；通过交流和培训使会员馆了解电子支付流程及政策；与数据供应商就续订许可和付款事项沟通。安大略大学图书馆委员会（Ontario Council of University Libraries，OCUL）[24]数字资源支付委员会提供反馈并协助OCUL办公室制定与内部控制和付款流程相关的最佳做法，以授予电子资源许可；发展交流和培训，使会员了解电子资源支付的工作流程、实践和政策；建立OCUL对其他财团的付款惯例的认知，了解可能影响处理发票方式的会员机构内政策以及资源税规则；研究和分析在成员机构中可能会影响资源许可方式的购置预算的做法；与供应商就续订许可和付款要求进行沟通。

（6）与经费相关的工作组。国外图书馆联盟通过设立与经费管理有关的工作组来加强对经费的管理，如成立创收工作组，调查创收机会和组织创收活动；成立金融战略工作组审查联盟会费政策、资金的稳定性和可持续性、寻求捐赠和投入产出分析；成立成本分担咨询工作组负责提供项目经费分摊方法的咨询；成立薪资调查工作组确保雇员工资政策和增长策略的指导；投资工作组就联盟的固定资产、投资项目进行管理和指导。如阿尔伯塔图书馆（The Alberta Library，TAL）[25]创收工作组的任务是调查商机以创收，以进一步增强和支持TAL的运营、计划和服务，对这些机会进行深入研究，并将向董事会提出创收建议。ARL[26]金融战略工作组审查联盟会费政策；审查投资基金和储备基金的稳定性和可持续性、核心举措和方案；寻求捐赠和其他收入。ARL薪资调查工作组主要是调查联盟雇员工资情况并制定相关工资政策和增长计划，确保给予雇员合理的工资。加拿大科研知识网络（Canadian Research Knowledge Network，CRKN）成本分担咨询小组[27]向董事会提交报告，针对联盟特定许可证子集分摊和分配许可证成本提供建议。

（7）奖学金和奖励金委员会。成员一般由董事会主席及成员、财务主管、成员馆专家等组成，负责制定奖励经费使用授予规则、条件及流程。奖励金主要用于支持联盟合作项目、数字馆藏、服务、创新、营销、学术研究、深造、继续教育、海外旅行以及杰出成就奖等。多样性的奖学金和奖励金的设立为联盟赢得了更大范围参与和更深层次的支持。如ARL的开放奖学金为开放存储、开放数据、开放教育资源提供了研究图书馆开展合作和新服务的机会。美国大学图书馆国际联盟（American International Consortium of Academic Libraries，AMICAL）[28]的小额赠款用于支持个人员工和教职员工的专业发展，以及与数字奖学金、数字馆藏、数字教学法和图书馆创新有关的本地和协作项目；研讨会补助金用于为组织和开展针对多个成员机构参与的主题专业发展活动提供财政支持。美国神学图书馆协会（American Theological Library Association，ATLA）[29]提供的创新奖、咨询服务补助金、国际继续教育补助金、领导发展项目补助金、研究和出版补助金、神学图书馆多样性提升补助金。罗切斯特区域图书馆委员会（Rochester Regional Library Council，RRLC）提供突出贡献奖、迷你营销奖、图书馆发展基金和技术奖等。

（8）外部财务或审计代理机构。从外部引进代理机构和独立的财务会计，是保持联盟财务透明性和规范性的良好举措。外部财务会计由董事会、管理委员会或财务审计委员会推荐，来自独立的会计所、大学财务或审计部门，内部相关委员会通过派驻财务代表加强监督和沟通。如加拿大NovaNET联盟[30]的审计委员会向董事会推荐外部审计人员及其薪酬；与外部审计师直接沟通，在其职权范围内讨论和审查；审核外部审计师报告；联系沟通面谈解决管理层和外部审计师的分歧。英国联合信息系统委员会（Joint Information Systems Committee，JISC）董事会要监督外部审计过程的完整性；审计和风险管理委员会向董事会推荐独立审计人并监督其效率。

（9）经费协调委员会。主要负责确保拨款经费、

项目合作者经费及捐赠经费的使用,符合联盟的目标、使命、愿景和战略规划;符合资助的目标和用途;审核和批准成员的资助申请等;就经费事项与各方进行沟通,为联盟赢得更多的资金支持,提高资金使用透明度。如美国大学图书馆国际联盟(AMICAL)[31]经费协调委员会主要工作有:协助管理部门制定赠款支持计划的政策;审查竞争性赠款资助计划的申请;收集有关新赠款开发的想法并提供反馈;制定或阐明长期的会员资助目标;审查财团成员的申请并就其采取行动;审查并决定对财团的机遇和挑战采取适当的行动;参加与其专长有关的临时特设委员会,以完成特定的短期项目。

2.2.2 国内图书馆联盟经费管理机构及职责

(1)管理委员会。国内图书馆联盟的管理委员会是其最高管理机构,下设联盟管理中心作为其执行机构,执行管理委员会批准的各项任务。管理委员会涉及经费管理的主要职责是确定联盟项目经费的分摊方案和审议联盟经费的使用情况;联盟管理中心涉及经费的主要职责有制定联盟项目建设规划;制定项目财务预算;组织对资源的联合采购;积极争取项目经费并做好项目经费的使用和管理。联盟管理中心下设办公室和项目经费管理工作组管理经费事项。

(2)上级政府部门。部分图书馆联盟经费由中央部委部门或地方政府直接拨款、监督和管理,或由地方政府与实力较强的图书馆合作运营,其经费使用情况和项目执行情况,经归口管理部门审核后报中央部委部门或省厅,加盖财务验收专用章。有的地方性联盟由财政厅或委托中心图书馆整体运营,其他成员馆通过参与项目或提交申请等方式获取经费补贴。

(3)委托联盟中实力较强的图书馆管理。某些图书馆联盟的管理中心直接设立该联盟中实力较强的图书馆,如湖北高等学校数字图书馆联盟的项目管理经费由湖北省教育厅委托武汉大学管理,单独建立财务账户专款专用,经费的使用遵守武汉大学财务制度,由联盟项目管理中心部门主任签字办理经费使用和报销手续。

2.3 中外图书馆联盟经费使用的报告制度

2.3.1 国外图书馆联盟经费使用的报告类型及内容

(1)年度报告。年度报告是国外图书馆联盟向董事会、管理委员会和参与馆展示其财务状况的主要方式,年度报告中有关财务和审计事项一般由财务委员会或审计委员会提供。其主要内容有:明确新的财政年度财务或审计委员会的主要职责及变化事项;年度报告事项;财务和审计报告摘要;财务或审计说明事项等重要财务信息内容。加拿大阿尔伯塔图书馆联盟(TAL)[32]年度报告中提供了已审计的财务报表摘要,如运营和资金余额变动表、收入来源表、收支状况表等主要财务信息。美国东南研究型图书馆协会(Association of Southeastern Research Libraries,ASERL)[33]年度报告中提供了资产负债表明细;俄亥俄公共图书馆信息网(Ohio Public Library Information Network,OPLIN)[34]在年度报告中对开支做了详细陈述。英国图书馆联盟联合体(The Society of College,National and University Libraries,SCONUL)[35]年度报告中提供了财务述评、独立审计师报告、财务活动表、资产负债表、现金流量化表、财务报表附注等财务信息。

(2)财务报告和审计报告。财务报告和审计报告分为年度、季度和具体项目报告。年度财务报告主要内容有财务状况表、收入和开支报表、净资产变动表、现金流转表、财务报告报表的附注说明。多引进外部审计机构和独立审计师对财务状况进行审计,年度审计报告除对以上内容审计外,还出具独立审计人意见及审计依据、明确管理层的责任和财务报表的治理责任、审计人员对财务报表审计的责任等相关内容。各种财务报表和审计报告是通过定期或不定期的财务及审计会议制度来实现的。如德克萨斯州共享联盟(TexShare)[36]提供了丰富的历年的财务和审计报告。伦敦地区学术图书馆联盟(M25 Consortium of Academic Libraries)[37]在财务报告中明确财务信息(主管、秘书、审计员、开户行、办公地)、财务主管报告、独立审计人报告、财政活动陈述、资产负债表和财务报告的附加说明。

(3)联盟的预算报告。预算报告是保障联盟经费既定政策目标得以实现的重要举措,提供联盟的预算总览和概况、使用的等级策略和明细、分配策略、项目资金使用时间表、到付时间表、追踪时间表、估算收款时间表以及按经费使用策略划分的预算摘要、按财务方法编制的预算摘要、按支出用途编制的预算摘要、预算经费使用的目标成果摘要等。如德克萨斯州共享联盟(TexShare)[38]提供的预算报告的详细内容。

2.3.2 国内图书馆联盟经费使用的报告类型及内容

(1)年度报告。图书馆联盟委员会项目管理中心向上级主管部门汇报运维情况和年度财务报表,报告内容集中在年度经费执行和支出情况。如大学数字图书馆国际合作计划[39]项目管理中心年度经费严格按照中央财政专项经费预算管理,以报表形式详列经费

支出项目,如资源建设、服务、技术支撑、管理中心运营等经费支出明细。

(2)项目中期验收报告。联盟子项目承建单位年中及年终要向联盟管理中心提交子项目执行报告。如中国高等教育文献保障系统(CALIS)除提交中期检查报告外,还会视情况组织现场检查,提出《评估意见》,承建单位根据预算提交子项目年度经费决算表,接受上级财政部门、国家审计机关和中国高等教育文献保障系统管理中心的检查监督。预算报告。北京高等学校图书资源建设联盟[40]项目负责人要依据学校实际需求和项目经费使用原则,于每年6月底提出下一年度经费使用预算。广西科技文献共享与服务平台[41]经费来源于自治区财政预算拨款,因此财政厅负责审批平台的年度专项经费总预算和成员馆的业务补助、管理费及绩效奖励预算等。国家科技图书文献中心[42]根据财政部核定年度专项经费预算,结合实际需求,提出经费预算报中心理事会审议后,将年度工作任务和预算分配方案报科技部,并由其管理日常财务工作。

2.4 中外图书馆联盟经费使用的规范化管理

2.4.1 国外图书馆联盟规范化的管理制度依据及流程

(1)依据。国外图书馆联盟经费使用要遵循各自国家的法律规范和会计行业标准。加拿大图书馆联盟就必须遵循《加拿大非营利组织法》和《加拿大非营利组织会计准则》的财务及披露条款,并且确保联盟要按照加拿大注册会计师协会的流程、法规和规章制度进行,如大草原和太平洋大学图书馆联盟(Council of Prairie and Pacific University Libraries, COPPUL)[43]和Novanet联盟。美国图书馆联盟的经费使用遵循各州的图书馆法令和财务会计行业标准,如科罗拉多图书馆联盟(Colorado Library Consortium, CLiC)要按法定程序将联盟的金融和组织财务记录(程序)制作成报告,提交给州的国家审计办公室进行全面审计,并以文件形式呈交报送美国国税局[44]。伊利诺伊州中心图书馆系统(Illinois Heartland Library System, IHLS)经费使用要符合《伊利诺伊州图书馆系统法案:管理规则》。澳大利亚图书馆联盟以非盈利公司形式成立,如维多利亚州学术图书馆合作系统(Cooperative Action by Victorian Academic Libraries, CAVAL)经费由董事会管理,受国内《公司法》制约。

(2)流程。为了使经费使用更加规范快捷,国外图书馆联盟从建立规范银行账户、优化支付流程、细分发票和报销单据以及加强对经费使用的合同履行情况的定期追踪,增强了联盟经费的使用效率。如加利福尼亚州电子图书馆联盟(Statewide California Electronic Library Consortium, SCELC)设计了一个应付帐款系统,该系统使SCELC不仅能够保持与供应商的良好信誉,同时还能使图书馆可以灵活地进行购买,并为此制作了各种类型的会计凭证,购买供应商的资源或服务,所产生的行政附加费用或交易费用以一定的百分比(0% –5%)计入所开具的发票中。系统通知功能会定期发送账户对账单,提醒参与图书馆处理未结清的经费事项,有效地保障图书馆和供应商之间付费交易的正常进行。明尼达克斯信息资源共享网(Minitex)提供存款账户,成员馆可以使用账户资金订阅电子资源、购买图书馆产品;参加讲习班、会议、培训;补充遗失或损坏的材料,联盟的行政或财务人员监管账户,提供月度报表和相关发票。

2.4.2 国内图书馆联盟规范化的管理制度依据及流程

(1)依据。我国图书馆联盟经费使用要遵守国家有关法规和财务制度,并接受上级组织的监督和指导。CALIS管理中心组织专家对子项目经费预算进行评审或评估,资助额度依据CALIS项目经费情况和评审专家意见,以及相关财政、财务制度并按照规定的程序审核后确定。子项目经费的管理和使用接受上级财政部门、国家审计机关和CALIS管理中心的检查与监督,子项目承建单位应积极配合并提供有关资料。NSTL专项经费来源于中央财政科学事业费预算拨款,由科技部、财政部共同管理,科技部负责专项经费的具体组织实施,专项经费的管理和使用要严格执行国家有关财务制度的规定。高校图书馆数字资源采购联盟章程第七章提到联盟在集团采购过程中应遵守国家有关的法规和财务制度。昌北高校图书馆联盟项目经费由项目经费管理中心负责管理,并定期向联盟管理委员会提交经费使用报告。广西科技文献共享与服务平台的专项经费由自治区财政厅、自治区科技厅共同管理,自治区科技厅负责专项经费的具体组织实施及监督检查专项经费的管理和使用情况。

(2)流程。我国图书馆联盟经费使用过程都有规范化的申报、审批及使用规范。主要模式为由联盟管理中心(管理办公室)统一规范经费使用。管理中心组织专家对项目经费预算进行评审或评估,资助额度依据项目经费情况和评审专家意见,以及相关的财政、财务制度并按照规定的程序审核后确定。中期检查时

承建单位须向管理中心提交《中期检查报告》,管理中心审查后视情况组织检查组进行现场检查。末期需要根据审查或检查的结果提出《评估意见》,子项目承建单位根据批准的子项目年度经费预算,编写相应年度的子项目年度经费决算表报送管理中心,并遵照相关财务制度积极配合并提供有关资料,管理中心负责人签字方可办理请款、报销等手续,已经形成了一套完整的经费审批及办结的规范流程。

2.5 中外图书馆联盟经费拓展渠道的引导性举措

2.5.1 国外图书馆联盟经费优先发展项

(1)教育、历史、科学、文化、旅游等政府部门资金投入多且具有持续性、有计划和目的性,使用经费接受其资金来源部门的监督或指导。优先用于:①支持互联网高速连接,优先用于网络宽带、分支系统宽带、网络端口带宽、无线热点、辅助设施等建设。如:OPLIN[45]为确保俄亥俄居民能够快速免费接入本地图书馆系统,其财政和后勤支持资金只有10%用于人员薪水、房租、设备和办公用品,其余部分主要购买相互联网费用和订阅基本信息库。②通过投资弥补数字鸿沟,支持服务乡村、偏远地区小的图书馆的新技术应用、人员数字化培训和馆藏发展等项目或计划。如:ARL利用联邦政府部门的资金,和图书馆及社区教育机构一起服务于联邦机构的项目和计划[46]。

(2)申请内外项目或科研资金优先拓展、提高联盟的服务内容和学术水平。如ARL[47]优先事项有宣传与公共政策,数据与分析,促进多元化、公平与包容,学者与奖学金等。加拿大大草原和太平洋大学图书馆联盟(COPPUL)[48]优先发展数字管理网络、共享印刷档案网络、加拿大大学互惠协议、加拿大大学馆际互借/资源共享协议等。新英格兰法律图书馆联盟(New England Law Library Consortium,NELLCO)[49]的美国印刷类法律材料保存项目是联盟和法律信息保存联盟起的资源共建共享项目。开普图书馆联盟需要支付昂贵的设备共享项目REEP。

(3)捐赠收入优先用于学术项目及公民获取知识上。国外基金会对图书馆的资助有自己独特的模式,如和政府合作、挑选合作伙伴、支持项目、成立专项委员会等。诸如:对美国大学图书馆国际联盟(AMICAL)捐赠的卡耐基基金会一般支持高等教育和人文学。对意大利图书馆电子信息联盟(Electronic Information for Libraries,EIFL)[50]等捐赠的盖茨图书馆基金会支持图书馆信息和通讯技术方面的研究。索罗斯创立的开放社会基金会对开放政府和社会包容等方面项目给予奖励或资金。福特基金会向中外图书馆、个人提供研究资金,促进有关图书馆事业重大项目研究和发展。此外,各国对捐赠的税收优惠政策是国外基金会乐于捐赠的重要原因之一,如美国《国内税收法典》第501(C)条规定,企业或个人以货币或非货币捐赠慈善活动或项目,可以享受免税、所得税减免和税收抵扣等优惠政策。

2.5.2 国内图书馆联盟经费优先发展项

国内图书馆联盟经费以拨款为主。国内政府部门投入的经费在使用时需通过管理中心和评议专家意见并经相关的财政、财务政策审核后确定使用,不得挪用。经费主要优先用于如下几个方面:为共建共享平台信息资源建设、服务体系建设及技术发展提供保障服务。如:国家科技文献共享与服务平台对科技文献信息资源采集及时、加工服务好、网络建设完善、对外开放服务效果显著的成员提供重点支持;湖北省高等学校数字图书馆联盟[51]对数据中心和网络建设所需的设备和软件、应用系统开发、文献资源平台建设提供保障性经费。

2.6 中外图书馆联盟经费的管理人员制度

国内图书馆联盟财务人员管理制度依据我国的财务会计法规、上级部门财务规章、委托图书馆或单位的财务管理制度来管理,不再赘述,下面重点分析国外图书馆联盟经费的管理人员制度。

2.6.1 财务人员

财务人员主要有财务主管、财务秘书、财务助理和财务会计等。联盟的财务主管由董事会批准或任命,多为董事会成员,主要职责有:向联盟提交年度财务报告和预算报告;向董事会汇报财务状态、财务事项和提供建议;收取会员费用和项目分担费用;保存财务交易记录和联盟成员的支付记录;监管联盟资金、资产账户账簿和分配联盟资金;做好财务决策、预算和税务工作;掌管联盟所有基金和证券并监督其收支;确保所有财务事项符合本国财务法律制度。采用财务代理机构的,联盟向其派出财务主管或财务人员,起到监管和沟通作用。财务秘书、财务助理和财务会计人员接受财务主管分配的工作并协助财务主管做好工作。如加拿大曼尼托巴省图书馆联盟(Manitoba Library Consortium Inc.,MLCI)[52]财务主管职责是:对联盟的资金和其他资产进行监管;保存联盟成员的支付记录;管理银行存款和联盟委员会签署的支付款;保存详尽准确的账户和财政交易账簿;在每个定期会议上提交联盟财政账户报告;在年度会议上向联盟提交一份财政审计报告

和下一年财政预算;将所有法人执行事项的财物事件报告给部长。安大略省大学图书馆委员会(OCUL)[53]财务主管秘书负责监督财务事项是否符合加拿大会计准则;监督资金支出;保存和提供财务状况账目。

2.6.2 审计人员

国外图书馆联盟的审计人员由董事会任命和审查,一般来自成员馆或独立的审计机构和审计师,且必须具备相关会计师资格。如澳大利亚大学图书馆委员会(CAUL)[54]规定每个财政年度账目,必须由一人(审计师)依据联盟规章第 5 部予以审计,审计师必须是澳大利亚特许会计师学会、公共会计师协会或澳大利亚注册会计师协会的成员,或根据“法团法”注册为会计师的人,且和联盟没有利益关系。审计人应由董事会通过委员会程序中记录的程序任命。审计师是否合适必须由董事会在每个财政年度进行审查。

2.6.3 经费协调员

经费协调员的设立有助于经费事项的快速规范处理。伊利诺伊州大学及研究图书馆联盟(CARLI)[55]在财务委员会设立高校应收或应付账款的协调员,定期和财务主管、高级会计师举行会议,加强和成员馆的沟通,协调解决成员馆应收和应付账款问题。意大利图书馆电子信息联盟(EIFL)[56]设立公共图书馆联盟创新计划项目协调员,为寻求捐赠和拓展资金来源提供协调,支持联盟赠款管理和协调活动,发放相关捐赠经费。亚德温斯特图书馆信息合作组织在创立初期设立启动资金协调员岗位。

2.6.4 管理者

国外图书馆联盟重视对联盟管理者的财务能力培训,定期进行相关的业务培训。如南安大略省图书馆服务(Southern Ontario Library Service,SOLS)[57]联盟对管理者提出 4 种财务能力:理解并运用基本的预算和财务概念和术语;利用合理的业务和财务判断建立战略财务管理流程;寻求多种资金来源;管理服务、部门或项目的预算。

3 中外图书馆联盟经费管理模式对比分析

3.1 中外图书馆联盟经费的战略管理对比分析

目前中外图书馆联盟大都制定了战略规划,经费管理条款也逐渐写入了联盟章程或战略规划。国内外图书馆联盟经费战略都是保障经费数额和经费的连续性,联盟初建和发展期都离不开各国政府部门的政策性支持和经费保障,政府拨款数额和持续拨款是重要战略目标。在各国图书馆经费战略内容及相关条款中都有明确指示,要保持财政实力来应对图书馆联盟的财政储备、基础设施和人力资源的需求,并规定政府拨款经费用于何处、如何使用等。另外,为了使图书馆联盟能够健康稳定地发展,通过提高成员馆间合作度和参与度,降低文献采购成本,节约各成员单位的经费支出,从而提供更多的资源和服务。

中外图书馆联盟经费的战略管理的差距在于:①国外图书馆联盟战略层次更高,不仅仅对经费的使用程序进行规范,还从经费使用的价值观、宗旨、指导原则、目标、战略任务、优先等级、时间表和策略上给予了更多的阐述;②国外图书馆联盟战略内容更丰富,除了上文分析的相同内容,还包括预算执行和战略优先计划、为创新服务提供资金资助的计划以及提高图书馆联盟的学术水平等内容。

3.2 中外图书馆联盟经费的管理机构对比分析

中外图书馆联盟经费管理的核心机构为管理委员会,主要职责均涉及到制定联盟项目的建设规划和战略目标,制定财务预算,审核财务报告。前文提到国外图书馆联盟采用非营利性的公司运营模式,公司化的运营模式设立的机构是比较完善的,除管理委员会(国外称董事会)外,还设有财务委员会、审计委员会、咨询或筹备委员会、数字资源支付委员会及与经费相关的工作组,如创收工作组、薪资调查工作组、金融战略工作组、成本分担咨询小组、奖学金和奖励金委员会、外部财务或审计代理机构、经费协调委员会。这种下属委员会分权管理方式分工明确、细化,权责分明,办事质量和效率高。

相比较国内图书馆联盟经费管理的管理机构权责相对统一,或由管理委员会下设的管理中心来负责,或由联盟上级政府部门直接管理,或由联盟内部实力较强的图书馆作为管理中心来处理联盟工作事务。我国图书馆联盟经费管理机构的设置模式基本上人员身兼多职,在一定程度上会影响图书馆联盟工作的办事效率,也缺乏监管力度。

3.3 中外图书馆联盟经费使用的报告制度对比分析

年度报告、财务报告、审计报告、预算报告和项目报告是当前国内外图书馆联盟经费管理的主要报告形式。国内外图书馆联盟报告主要差别在于:①提交和接受主体不同。国外图书馆联盟这些报告提交的主体是财务委员会、审计委员会、独立的财务审计机构或审计师,接受报告的主体是联盟的董事会、管理委员会或执行委员会,特别是审计监督事项一般由独立的审计机构或审计师完成,这样保障了联盟经费使用的规范

性和透明度。国内图书馆联盟的这些报告一般由联盟的管理中心、项目承建单位、办公室、参与单位的财务机构、上级部门的财务机构完成，很少引入外部的独立审计机构，规范性和透明度不够。②报告所列事项和深度不同。国外图书馆联盟在报告中所列事项，严格按照其财务会计制度呈现财务状况表、收入和开支报表、净资产变动表、现金流转表、报表的附注说明、独立审计人报告、预算事项等。③预算重视程度不同，如提供联盟的预算总览和概况、预算资金使用的等级策略和明细、预算资金的分配策略、预算资金项目的使用时间表、预算资金的到付时间表、预算资金使用追踪时间表、估算收款的时间表以及按经费使用策略划分的预算摘要、按财务方法编制的预算摘要、按支出用途编制的预算摘要、预算经费使用的目标成果摘要等。而国内的财务事项过于简单，基本是开支的罗列，如大学数字图书馆国际合作计划（CADAL）项目管理中心项目年度经费虽然严格按照中央财政专项经费预算管理，但仅以报表形式详细列出了经费支出方面。

3.4 中外图书馆联盟经费使用的规范化管理对比分析

图书馆联盟是由多个图书馆组成的组织，有些是系统内联盟，有些是跨系统联盟，有些来自同一区域，有些则是全国性跨区域的联盟。这些不同领域、不同地区或不同类型的图书馆分工、协作，实现信息资源的共建共享。因此，联盟经费使用必须要制定共同遵守的依据并规范其使用流程，才能使图书馆联盟健康稳定的发展。

笔者团队进行调查和比较得出，国外图书馆联盟在经费使用过程中要遵循各自国家的法律规范和会计行业标准具体明确，图书馆法令也很规范具体，法律约束力强。我国图书馆联盟也要遵循国家有关法规和财务制度，并接各自受上级组织的监督和指导，定期汇报，但主要是来自政府部门制定的规范化的财务制度，其法律约束力较弱。对比中外图书馆联盟经费使用流程发现，国外图书馆联盟经费使用流程更加规范化、自助化、电子化、便捷化、高效化，并定期对经费使用的合同履行情况进行追踪，简化审核流程，增强了联盟经费的使用效率。我国图书馆联盟经费使用过程都有规范化的申报、审批及使用规范，各成员单位在使用经费的过程中必须要向其所在联盟的上级政府部门或管理中心进行审批和申报，层层申请、层层报告、层层审批后再下发给成员单位，规范性有之，但时效性较差，便捷度较低、落实效果差。

3.5 中外图书馆联盟经费拓展渠道的引导性举措对比分析

在国内外图书馆联盟经费来源中，国家教育、科技、文化等政府部门资金投入金额较大，所资助的专项经费对联盟起步期建设及持续发展起到了促进作用。从各国图书馆联盟成立和发展的趋势来看，在联盟成立的初始阶段，经费主要来自上级主管部门的拨款、创始成员分摊费用以及接受发起馆或大学的资助，经费来源不稳定，很大程度上依靠外部的支持和捐赠。在联盟经过一定发展阶段后，联盟经费来源及模式发生重大变化，趋向多元化，经费主要来自于政府部门、会费（年费）、服务、产品或咨询收费、项目合作费、外部科研项目资助、会议收入和捐赠等，经费来源趋向稳定和多元化，主要依靠联盟组织和成员的经费，就能保障其稳定发展。国外图书馆联盟经费投入具有持续性、计划性和目的性，经费使用监督、指导主体和责任明确。

优化经费支出是各国图书馆联盟经费使用的重点内容，为提高经费使用效率，经费多用于加大对联盟平台设备、网络、软件系统、项目、服务及数据库建设的投入。国外各联盟还从外部基金项目获取经费并优先支持指定项目或用于拓展联盟服务内容和提高学术水平。为优化经费支出我国图书馆联盟经费使用要遵循统一规划、单独核算、专款专用，不得挪用及擅自提取费用，不得用于支付各种罚款、捐款、赞助、投资等项支出以及国家规定禁止的其他支出。

3.6 中外图书馆联盟经费的管理人员制度对比分析

国外图书馆联盟经费的管理人员主要是财务审计人员，包括财务主管、审计主管、财务经理、财务秘书、财会人员和独立的审计师。主要通过以下方法加强对财务管理人员的管理和培训：①从法律规范和联盟章程出发，加强对经费管理人员的制度建设，对经费管理人员的任职要求、产生程序、岗位职责、工作流程等制定了具体详细的规范；②引进经费协调员，加强经费的创收、协调和管理；③注重对联盟管理者的财务能力的培训。目前，国内图书馆联盟经费管理人员的相关制度很不成熟，经费的管理人员多来自联盟成员单位，兼职居多。由于对财务管理人员重视程度不够，兼职的财务管理人员由于能力的限制，财务控制能力不强，经费的管理很多时候不能保证战略目标或项目目标的实现。因此，就出现了如中国高等教育文献保障系统的相关规定：子项目经费由承建单位支配，由管理中心直拨给或代管，其他费用直拨给指定收款方，一般不追加

经费,并不设不可预见费,二次验收费用由承建单位承担。因此,建立统一经费使用平台,加强财务管理制度规范化建设和培训势在必行。

4 启示

4.1 在更高层次上制定经费战略,丰富战略内容

对于经费管理战略,要从战略的宗旨、原则、目标、任务、优先等级、时间表和策略上给予更高层次和更丰富内容的阐述。在战略层面重点做好经费使用的目标、任务的优先等级和策略,确保战略目标的实现。明确的经费使用目标支撑着联盟共建共享目标的实现;根据战略任务制定的经费优先等级让战略目标和任务主次分明,分级分层落实更为科学;制定合理的经费使用策略能保障联盟战略目标高质量的完成、吸引新成员、拓展服务内容、提高技术和研究水平。笔者认为经费战略的制定要遵循:保障需求策略;收益最大化策略;优先发展策略;规范流程策略;利益平衡策略。

4.2 集权或分权的经费管理要以现实需求为基础

在组织的财务管理上存在集权型管理、分权型管理、集权型和分权型混合管理 3 种模式,集权型管理是目前全球企业的财务管理主流,运作效率高,效益好,分权管理也有其精细化管理、辅助决策的优势。管理中心集权型管理通过预测、计划、控制、核算、考核和分析,制定经费战略、管理经费人员、完善财务管理制度、提供经费统一支付平台、提供各类经费使用分析报告、制定经费使用引导性政策对联盟的经费进行全流程管理、挖掘降费潜力,会提高联盟经费的运作效益。在分委会的设立上又可以采用分权型管理,建立图书馆联盟经费管理的管理委员会、财务委员会、审计委员会、咨询或筹备委员会、数字资源支付委员会、奖励金委员会、经费协调委员会及相关工作组等,完善管理制度,明确管理责任,定期召开会议,为联盟经费管理决策提供报告或咨询,有助于经费使用科学化和效益最大化。

4.3 积极建立各类经费管理报告制度和独立审计制度

图书馆联盟是按共建共享、互惠互利原则建立的利益共同体,在联盟成员之间保持利益平衡十分必要,财务透明度决定着参与度和合作度。规范科学的透明的财务、审计、预算和项目报告制度,让联盟管理者和联盟成员知道联盟的钱来自哪里?对谁负责?用在哪里?效益如何?今后如何做?全流程的经费使用监督和分析报告,对经费使用规范化和决策意义重大。此外,引入独立审计机构或审计师,提供客观公正的审计意见,为每一位成员着想,才能在联盟成员间保持利益平衡。

4.4 建设便捷安全的一站式电子支付系统规范经费管理

由于国内的图书馆联盟财务人员多为兼职,为了保证经费使用的流程更加便捷规范安全,有必要建立一站式资金支付系统。这个支付系统不仅可以实现在线自由支付,而且在联盟成员完成相关支付事项后,系统能自动提供如会员费发票、新订或续订数据库发票、新订或续订服务发票、项目对账单、季度对账单等基本资金使用信息和发票,还能提供诸如贷项凭证、未结清发票事项等复杂事项的详细说明和操作步骤,为没有财务能力的联盟成员提供便捷易操作的财务技术支持和培训。

4.5 采用经费分级分权管理,引导经费的合理优化配置

经费分级的战略管理目标的实现,需要对联盟经费进行分级管理,从而建立更为合理的分级和分权的经费使用管理制度和必要的考核奖惩制度,级别和权属由联盟成员协商确定,依规实施。按级别来说,对于战略管理核心目标和任务实现所需的经费由联盟管理委员会审批、监控和奖惩;对于战略管理次要目标和任务实现所需费用或人员或办公等费用,由各类下属经费管理的委员会或审批和监控使用。按分权来说,对于建立或完善共建共享平台支撑体系的所需经费由联盟管理中心审批和监控;对于项目建设、服务拓展或技术支持所需费用由项目组、承建单位或牵头单位按分权原则进行经费申请、审批、使用和监控。

4.6 做好管理者财务能力的培养

管理者的财务能力影响联盟决策方向。要增强理解并运用基本的预算和财务概念和术语能力。利用合理的业务和财务判断建立战略财务管理流程能力:进行短期、中期、长期财务规划;使预算和战略保持一致;评估财务风险;找出降低成本改善项目的方案。寻求多种资金来源能力:撰写有说服力的申请书;评估创收趋势和做法;为核心战略目标寻找经费。管理服务、部门或项目的预算能力:了解跟踪财务程序;监控预算支出差异;根据服务或运营变化预测来年经费优先级及经费。

参考文献:

[1] 杜杏叶,李亚峰,李贺,等. 我国图书馆联盟管理与运行机制现状调查研究[J]. 图书情报工作,2014,58(9):37 –45.
[2] 邝婉玲,高波. 国外图书馆联盟组织管理模式研究[J]. 图书情

报工作,2019,63(9):116 – 126.

[3] 李朝阳,高波. 英国图书馆信息资源共享模式研究[J]. 图书情报工作,2009,53(3):137 – 141.

[4] 李朝阳. 信息资源共享平台组织体系与管理规范探究[J]. 情报理论与实践,2012,35(6):21 – 25,30.

[5] 冯琳,高波. 我国图书馆资源共享经费模式研究[J]. 图书情报工作,2014,58(8):5 – 9.

[6] 高波,黄洁晶. 中国大陆图书馆资源共享现状调查[J]. 中国图书馆学报,2013,39(1):71 – 78.

[7] 白冰,高波. 国外图书馆资源共享现状、特点及启示[J]. 中国图书馆学报,2013,39(3):108 – 121.

[8] 黄筱瑾,刘金玲. 图书馆联盟经费运行模式研究[J]. 图书馆学研究,2013(12):79 – 82,75.

[9] 何琳. 我国区域性高校数字图书馆联盟建设现状调查分析[J]. 图书馆,2010(4):61 – 63.

[10] 游丽华. 大学城图书馆共享系统可持续发展研究[J]. 图书馆学研究,2014(4):40 – 44,87.

[11] 袁静. 图书馆联盟中的利益平衡机制构建[J]. 情报资料工作,2011(3):38 – 41,45.

[12] 严凤玲,高波. 美国图书馆联盟战略规划调查与分析[J]. 图书情报工作,2014,58(3):27 – 33.

[13] Amigos Library services plan 2020[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.amigos.org/sites/default/files/2020_strategic_plan.pdf.

[14] CNY strategic plan 2015 – 2020[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://connectny.org/strategic-plan-2015-2020/.

[15] Big ten academic alliance strategic directions 2016 – 2018[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://www.btaa.org/docs/default-source/default-document-library/big-ten-academic-alliance-strategic-directions-2016-2018.pdf? sfvrsn = 895a40f3_0.

[16] CARLI 2020 strategic plan[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.carli.illinois.edu/sites/files/carlidocs/CARLI2020StrategicPlan.pdf.

[17] OPLIN strategic plan 2018 – 2021[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.oplin.ohio.gov/sites/default/files/stratPlanFY2018_0_0.pdf.

[18] 厦门市公共图书馆服务联合体. 厦门市公共图书馆服务联合体章程[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://www.docin.com/p-247462479.html.

[19] CASHL 管理中心. CASHL 文献传递服务规范[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://wenku.baidu.com/view/4800096ab84ae45c3b358c18.html,2003-12.

[20] 武汉城市圈图书馆联盟. 武汉城市圈图书馆联盟章程[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://www.docin.com/p-630507110.html.

[21] CRKN. Annual report 2018 – 2019[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.crkn-rcdr.ca/sites/crkn/files/2019-10/1028019_CRKN_AR_EN_web_FINAL_0.pdf.

[22] CRKN. Finance & Audit Committee Terms of Reference[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.crkn-rcdr.ca/sites/crkn/files/2016-08/F%26A%20TOR_App_2014-01-17.pdf.

[23] CAUL. Finance, Risk, and Audit Committee Charter[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.caul.edu.au/sites/default/files/documents/caul-doc/cfac2019risk-and-auditcommittee.pdf.

[24] Eresources payment processes subcommittee[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://www.ocul.on.ca/node/1866.

[25] Revenue Generation Working Group[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://thealbertalibrary.ca/sites/default/files/uploads/Revenue%20Generation% 20Working% 20Grp% 20ToR% 20-% 2020-Oct-2017.pdf.

[26] Committees, Task Forces & Working Groups[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.arl.org/.

[27] The Cost Sharing Advisory Group[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.crkn-rcdr.ca/en/task-groups.

[28] Funding opportunities[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.amicalnet.org/programs.

[29] Member – benefits[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.atla.com/membership/member-benefits/.

[30] Novanet Audit Committee Terms of Reference[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.novanet.ca/novanet-audit-committee-terms-of-reference/.

[31] Coordinating Committee[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.amicalnet.org/committees/coordinating.

[32] Annual report[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://thealbertalibrary.ca/sites/default/files/uploads/2013%20Annual%20Report%20-%20FINAL.pdf.

[33] Association of Southeastern Research Libraries Balance Sheet[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://www.aserl.org/wp-content/uploads/2019/10/2019_ASERL_Annual_report_web_format.pdf.

[34] OPLIN. 2019 annual report[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.oplin.ohio.gov/sites/default/files/2019annualReport-compressed.pdf.

[35] SCONUL annual report and audited accounts 2018[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/SCONUL% 20annual% 20report% 20and%20audited%20accounts%202018.pdf.

[36] Operating budget for FY2020[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. Fiscal Years 2018 – 2019. https://www.tsl.texas.gov/landing/budget.html.

[37] M25 financial statements 2017 – 2018[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.m25lib.ac.uk/wp-content/uploads/2019/04/Signed-2018-M25-accounts.pdf.

[38] Operating budget for FY2020[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://www.tsl.texas.gov/landing/budget.html.

[39] CADAL 年度总结报告(2018)[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. http://cadal.zju.edu.cn/js/2018CADAL_REPORT.pdf.

[40] 北京高等学校图书资源建设项目管理办法(试行)[EB/OL]. [2020 – 03 – 25]. https://wenku.baidu.com/view/61c5c2a5182e453610661ed9ad51f01dc3815738.html.

[41] 广西壮族自治区科技文献信息专项经费管理暂行办法[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.sogou.com/link? url=DSOYnZeCC_rTR6S6Fl5BvO6dPWONyfFhIvYdFlzwEDFXHqj2nhXnI1dWaOylS-.
[42] 国家科技图书文献中心. 科技文献信息专项经费管理暂行办法[EB/OL]. [2020-03-25]. http://www.med66.com/html/2005/11/hu02811918619115002950.htm.
[43] COPPUL. Governance[EB/OL]. [2020-03-25]. https://coppul.ca/about-us/governance.
[44] CLIC[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.clicweb.org/.
[45] About OPLIN[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.oplin.ohio.gov/about.
[46] Federal funding[EB/OL]. [2020-03-25]. http://www.arl.org/focus-areas/federal-funding#.WWvvX-yECP0.
[47] ARL. Our priorities[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.arl.org/our-priorities/.
[48] COPPUL. Programs[EB/OL]. [2020-03-25]. https://coppul.ca/programs.
[49] PALMPrint [EB/OL]. [2020-03-25]. http://c.ymcdn.com/sites/www.nellco.org/resource/resmgr/palmprint_overview_doc.pdf.
[50] Our funders[EB/OL]. [2020-03-25]. http://www.eifl.net/page/our-funders.
[51] 湖北省高等学校数字图书馆. 湖北省高等学校数字图书馆经费管理办法(试行)[EB/OL]. [2020-03-25]. https://wenku.baidu.com/view/bc24e50002020740be1e9b0d.html.
[52] MLCI general bylaw[EB/OL]. [2020-03-25]. http://www.mlcinc.mb.ca/wp-content/uploads/constitution.pdf.
[53] Duties of the treasurer[EB/OL]. [2020-03-25]. https://ocul.on.ca/constitution.
[54] The Constitution[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.caul.edu.au/sites/default/files/documents/caul-doc/caulinc2019constitution.pdf.
[55] Finance Committee[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.carli.illinois.edu/governance/committee-directory/comm? comm_id=3&constit=no&dates=no.
[56] Public Library Innovation Programme Coordinator[EB/OL]. [2020-03-25]. http://www.eifl.net.
[57] SOLS. Management & Leadership[EB/OL]. [2020-03-25]. https://www.sols.org/index.php/management-leadership.

作者贡献说明：
李朝阳：资料收集分析、文章整体撰写和修改；
冯琳：资料收集、建议和部分章节撰写；
高波：提供选题、资料来源和撰写指导。

Comparative Study on Funds Management Models of Chinese and Foreign Library Consortia

Li Zhaoyang[1,2] Feng Lin[3] Gao Bo[4]
[1] Library of Lingnan Normal University, Zhanjiang 524048
[2] Guangdong Coastal Economic Belt Development Research Center, Zhanjiang 524048
[3] Zhuhai First Vocational School, Zhuhai 519000
[4] School of Economic & Management of South China Normal University, Guangzhou 510006

Abstract: [**Purpose/significance**] Comparing the funds management models of Chinese and foreign library consortia, which can reflect the strengths and weaknesses of the funds management modes of library consortia in China. [**Method/process**] This paper analyzed and compared library consortia between China and foreign countries from the aspects of strategic management, management organization, reporting system, standardization of use, priority funding, and funds management personnel. Strategic management start with clear strategic goals and tactics; the management organization discussed from the management committee, finance committee, audit committee, etc.; the reporting system discussed from the annual report, audit report, budget report, etc.; the standardization of funds use discussed from the basis and process; the expansion of the funds strategy from the priority development items; The management personnel system discussed from the aspects of financial officer, auditor and coordinator. [**Result/conclusion**] By comparing and summarizing the similarities and differences of the funds management of Chinese and foreign library consortia, we can draw inspiration from them.

Keywords: resource sharing library consortia funds management management mode investigation